

从三藏取经看企业领导影响力

□陈嘉

一、前言

现代社会,一个企业的领导者要实现有效的领导离不开其对员工的影响力。然而企业员工的能力、特性各不相同,如何施展领导影响力才能让企业员工跟随企业领导共同完成组织的目标呢?关于这个问题可以向吴先生笔下的三藏法师学习借鉴。三藏爱徒三人各有千秋,有能力超强但骄傲自满的孙悟空,有处事圆滑但好色懒惰的猪八戒,有踏实勤恳但呆板保守的沙和尚。但就是这样一个多元化的“取经团队”却可以历经九九八十一难,击退各路“妖魔鬼怪”,最终取得“真经”。三藏法师有何“神力”?

二、合法权力是领导影响力的基础

合法权力是领导影响力的最根本的来源,来自整个组织成员内化的传统观念。组织成员相信影响者有法定的权力影响他,他必须接收影响者的影响。合法权力是组织赋予的最基本的权力。三藏三爱徒虽然论“武力”都远在三藏之上,但他们都加入了“取经”这个组织,他们就必然接受了这个组织最基本的层级划分。“观音大师”指派三藏为“取经”组织的“领导”,悟空等人就只好称呼三藏为“师父”。正如一个新进员工也必然称呼企业任命的经理为“经理”。

然而同时合法权力又是最弱的权力。中国两千多年封建社会形成了这样的一种观念:他是“君王”,“君要臣死,臣不得不死”,“犯上即大逆不道”。但是现代社会讲究的是人与人之间的平等,合法权力的大量使用只会造成下级的口服心不服,阳奉阴违。第一个进入“取经”组织的孙悟空最初也就只是称呼三藏为师父,当发觉三藏处事

不合己意时就“闹脾气”丝毫不理会三藏的教诲。

组织赋予了领导者最基本的合法权力,但是如果夸大这个权力必然造成领导效率的缺失。何况当今市场经济时代,如果一个领导无法让企业盈利,只会叫嚣着“上面说我是‘领导’”,那么这个领导者也不会长久。毕竟“大锅饭”时代已经一去不复返,企业需要的是能够给企业带来盈利,有能力的领导者。

三、针对不同类型员工施展不同的影响力

由于组织的约束,三藏又是观音亲派的取经组织的头儿,悟空等三人开始也不敢造次。然而毕竟三人也非泛泛之辈,不是“大圣”就是“元帅”,岂容三藏一个手无缚鸡之力的和尚担任领导!这个时候,三藏就不能单靠合法权力来影响三个徒弟了,必然要施展更强的影响力。

强制权力——惩罚威胁

孙悟空,大名鼎鼎的齐天大圣,三藏大徒弟,取经大业消灭各路妖魔,保护三藏的核心人物。但同时也因为其光芒远盖过三藏,不免目中无人,不把三藏的教导放在心上,还处处“越权”,甚至危及三藏性命。这还了得!不但违背取经大业“慈悲为怀”的宗旨,搞不好三藏未被妖魔吃掉,先被内讧给整垮了。于是,观音又给了三藏第二种权力——强制权力,让悟空戴上了金箍圈,当悟空不听话时三藏就念紧箍咒。悟空屈服了,因为他惧怕惩罚。

每个企业也都可能存在悟空式的员工,已经上升到“一人之下,万人之上”的地位,薪金也已经没有上升余地,不把领导放在眼里,却又是企业的核心人物。对待这样的员工,领导应该在必要时施展强制权力。对员工不服从规章制度,擅自越权等对企业

不利的行为施加惩戒。只有必要的纪律才可以保证有效的领导,一个企业才可以良性发展。

强制权力并不意味着采用威胁处罚来吓唬下级,而应该是领导维持威信,保证纪律,并诱导下级担当起维持纪律的责任的手段。企业领导在施展强制权力时应该明确规章制度,并充分了解事实依据,避免“误惩”发生,同时应该始终保持公正,对事不对人的态度。

报酬权力——利益诱导

猪八戒,曾是叱咤风云的天蓬元帅,三藏的二徒弟,机智圆滑,有着良好的人际关系。几次悟空受难都是八戒相救,取经大业其功不可没。但贪吃好色,经常偷懒,念念不忘回“高老庄”。三藏对这个徒弟可谓关爱有加,经常护着八戒,施展观音赋予的第三种权力——报酬权力。苦口婆心教导八戒诚心向佛,取得真经方可修得正果。“身在曹营心在汉”的八戒显然的“吃软不吃硬”,也深知进入组织不易,现在又有“正果”的激励,取经后回高老庄也更风光,自然会有所收敛,更加接受自己在组织的角色。

有惩必有奖,报酬权力也正是针对强制权力对应提出的。从人性角度来看,利益诱导而服从领导的效果会比惩罚威胁而服从领导的效果更好。企业领导报酬权力的实施更多的是从正面激励员工,员工的服从更多的是一种主动的状态,而强制权力则让员工的服从主要呈被动状态。故报酬权力在领导影响力方面会比强制权力更强一些。

善用报酬权力可以鼓舞士气。但利益诱导应该注重两个方面。一是员工行为的可导性。分析员工的心理,判断员工的行为是否可以通过利益诱导转变为企业要求的行为。二是利益要求的合理性。员工行为的转变需要的利益应该在企业领导权力允许的范围之内,否则只会成为空头支票,更加打击员工的积极性。

专家权力——专业技能

沙和尚，以前在天宫时担任卷帘大将，三藏的三徒弟。老沙为人忠厚老实，任劳任怨，因为一点小错被贬成河妖，又恰逢三藏取经，救其脱离苦海。老沙的组织忠诚度可谓是三徒弟中最高的。取经大业需要庞大的后勤支持，可老沙好歹也曾是天将，现在让其担任取经组织的“全职保姆”似乎也不妥。老沙的性格软硬不吃，组织赋予三藏的三种权力没有效用。不过三藏不愧是得道高僧，施展了第四种领导影响力——专家权力。他用自己的佛理知识进一步感化了老沙，让老沙相信三藏拥有的知识和资格，是取经组织名副其实的领袖，必将带领他们取得真经。老沙完全信任三藏，担负起整个组织最繁琐的后勤工作。

专家权力基于领导的专业技能、资格和信息，所形成的吸引力，将更自然，作用更大。这里的专家权力不仅仅局限于专业技术，还包括领导者计划、组织、控制、领导团队完成任务的能力。不同岗位对能力的要求各异，企业的领导所施展的专家权力大小也从另一个侧面表现出他是否可以胜任目前的位置。合法权力、强制权力、报酬权力都是组织赋予领导的权力，而专家权力则体现着个人的领导影响力，需要个人付出更多的努力，所以比起前三种权力，专家权力具有更强的效用。然而，专家权力的施展又更多地倾向于理性的说服和理性的信任程序来行使的，如果企业领导没有不断更新自己的知识储备，就会被下级所超越，将很难再继续施展专家权力。

四、弱影响力向强影响力发展

至此，三藏大师已经施展了三种组织的领导影响力以及一种个人的领导影响力。整个取经组织初步趋向稳定，三爱徒分工协作，似乎前途一片光明。然而，悟空是否会忍住紧箍咒的一时疼痛，抵制强制权力，反咬三藏一口？八戒是否会被取经途中美艳的妖怪给予的更大“报酬”离开组织？老沙是否会越发觉得三藏为人软弱，不适

合担任领导，而不再承担后勤重活？取经大道暗藏诸多妖魔，诸多诱惑，“真经”到手并非易事！三藏要想让爱徒们抵制住各种诱惑，齐心协力取得真经，就必然要将弱领导影响力转化为终极

的强影响力——关系权力。



图1 弱影响力转变强影响力

关系权力来自领导者对下属的吸引力及友情，通常基于领导者强大的人格魅力，建立在下属对领导者认可的基础上。强大的人格魅力来自于领导者个人品德、情操产生的一种亲和力。领导者对企业负责，对员工负责，充满自信，具备牺牲奉献精神，也就同时拥有了强大的关系权力。下属的服从是因为他们尊敬、敬仰和喜欢领导。关系权力是从员工精神层面上的影响，具有最有效、最深刻的作用。当员工承认领导的关系权力时就会对领导忠心不二，企业就可以比竞争对手更好更高效地执行各种战略战术。

领导影响力由组织影响力和个人影响力两部分组成。组织影响力由组织赋予个人的职务、地位、权力等产生的，属于相对弱影响力。在现代企业，领导者应该慎用组织影响力。合法权力最弱。企业领导者如果无法给企业带来盈利，他将面临的的就是下岗，合法权力随即丧失。强制权力在企业实际操作中具有难度。尤其在大企业，不可以随意让员工下岗，需要层层上报。面对一些“大错不犯，小错不断”的员工就无可奈何。而且过度强制有可能导致员工忠诚度下降，甚至离开企业。报酬权力比强制权力稍微强了一些，然而企业领导并没有那么多权力可以给下属加薪、升官。分红、股票也不是领导者一个人说了算。机械式的报酬制度会使双方关系仅限于纯经济因素，当出现报酬承诺兑现失败时，势必会引起员工强烈的不满。所以，作为一名企业的领导者，应该尽量将弱的组织影响力往强的个人影响力发展。个人

影响力是由个人的才能、知识、品德、感情、魅力等产生，分为专家权力和关系权力。而关系权力又比专家权力更强一些，是终极的领导影响力。但拥有关系权力并非一朝一夕之事，而是一个过程。员工认可企业领导的人格魅力需要一个漫长的过程。在这个过程中，企业领导只有合理运用另外四种领导影响力，才可以逐渐将弱影响力转变为强影响力。

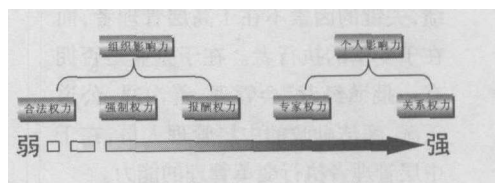


图2 五种领导影响力分类强弱

五、结束语

三藏大师领导“多元化团队”最终取得真经，体现了其强大的领导影响力。首先，他是得到组织的支持和赏识，拥有了合法权力，成为取经团队的领袖。接着，他针对三爱徒不同的个性特征施展不同的领导影响力，进一步巩固了领导的地位。在整个取经组织平稳化后，三藏凭借其坚韧的品性赢得了徒儿们的尊重，将弱影响力转变为强影响力。师徒四人团队具有了强大的凝聚力，自然排除万难，取得真经，修得正果。

企业的领导者要想实施成功的领导，一方面应该充分运用组织影响力和个人影响力，成为高自我监控者，灵活调节个体行为以适应外界环境的变化。另一方面应该不断提升自身修养，拥有强大的人格魅力。领导是一个影响过程，企业的领导者应该致力于将弱影响力发展为强影响力的过程。合法权力为基础不可动摇，强制权力和报酬权力并重，建立合理明确的奖惩制度，不断拓展知识，不断进取，增强专家权力。在四种影响力合理运用的前提下，发展关系权力，并在企业实施战略的整个过程不断调整、加强领导影响力。■

(作者单位：厦门大学管理学院)